

Revitalisation du Marketing RH dans le secteur public: Une revue de littérature

Revitalizing HR Marketing in the public sector: A literature review

Tarik TOUZANI

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès - Université sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc.

Boutaina BENJELLOUN

Laboratoire Études et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès - Université sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc.

Hanae ELMOUSSAOUI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Fès - Université sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc.

Résumé. Beaucoup de recherches antérieures sur le marketing ressources humaines et la marque employeur se focalisent sur les liens entre les salariés et l'attractivité des entreprises et négligent ceux des personnels avec les institutions publiques. Pour attirer des talents mais également fidéliser leurs salariés, les entreprises travaillent de plus en plus leur « marque employeur ». Ce concept à la croisée du marketing et des ressources humaines est né au milieu des années 90 dans le secteur privé (Aurand, Gorchels et Bishop, 2005 ; Punjaisri et Wilson, 2011 ; Sirianni, Bitner, Brown et Mandel, 2013 ; La Pinta et Berthelot, 2015 ; Liger, 2016 ; Brillet et Gavaille, 2017). L'objectif de cet article vise à présenter une revue de littérature approfondie sur le marketing des ressources humaines (RH) dans le secteur public en abordant différents aspects, tels que la gestion de la marque employeur, le développement des compétences, la gestion de carrière et la rétention et la fidélisation des employés. L'article mettra également en lumière les spécificités et les défis particuliers auxquels sont confrontées les organisations publiques en matière de gestion des ressources humaines et dressera un état des lieux des recherches existantes sur le marketing RH dans le secteur public, en mettant en évidence les principaux thèmes, les tendances et les perspectives émergentes ainsi que les domaines nécessitant davantage d'exploration.

Mots-clés : *Marketing RH, Marque employeur, Innovation RH, Fidélisation des employés, Organisation publique, Revue de la littérature.*

Abstract. Previous research on human resources marketing and employer branding has focused on the links between employees and the attractiveness of companies and neglected those between employees and public institutions. To attract talent and retain employees, companies are increasingly focusing on their "employer brand". This concept, at the crossroads of marketing and human resources, originated in the private sector in the mid-90s (Aurand, Gorchels and Bishop, 2005; Punjaisri and Wilson, 2011; Sirianni, Bitner, Brown and Mandel, 2013; La Pinta and Berthelot, 2015; Liger, 2016; Brillet and Gavaille, 2017). The objective of this article is to present an in-depth literature review on human resources (HR) marketing in the public sector, addressing various aspects such as employer brand management, talent attraction, skills development, career management and employee retention. The article will also highlight the specificities and particular challenges faced by public sector organizations in terms of human resources management and provide an overview of existing research on HR marketing

in the public sector, highlighting key themes, emerging trends, and perspectives, as well as areas requiring further exploration.

Keywords: *HR marketing, Employer branding, HR innovation, Employee loyalty, Public organization, Literature review.*

1. Introduction

Les organisations évoluent aujourd'hui dans des environnements perpétuels mutation. Comme tout organisme vivant, les entreprises sont sous pression Pour survivre, il doit réagir aux conditions environnementales.

L'évolution de l'environnement nécessite une adaptation au changement. Parmi les défis les plus courantes qui poussent les organisations à changer. Ces défis sont souvent liés à des facteurs externes ou internes qui rendent nécessaire l'évolution de l'organisation pour rester compétitive adaptée à son environnement et durable dans le temps. Parmi ces défis qui poussent les organisations à changer on note : l'évolution du marché, les évolutions technologiques, l'internalisation des concurrents, la modification des règlements, la mondialisation, la gestion des talents... des raisons parmi d'autres qui poussent des nombreuses organisations à réviser leurs politiques RH et leurs pratiques de gestion.

En effet, où les innovations technologiques franchissent sans cesse toute frontière, les organisations doivent éliminer les facteurs de surcoûts. Le changement de la politique RH des organisations impose la mobilisation de tout le potentiel humain : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Cependant, les organisations sont confrontées à des défis supplémentaires pour trouver des personnels de haute qualité. Compte tenu d'une population vieillissante, d'une main-d'œuvre diversifiée et d'une augmentation du nombre de femmes dans la population active, le besoin d'une main-d'œuvre plus diversifiée doit être satisfait.

Face à cela les, le secteur public va tenter de comprendre les attentes de ses collaborateurs afin de proposer une offre RH la plus attractive possible. C'est dans ce contexte qu'émerge le « Marketing des Ressources Humaines ». (E. Nicolas, S.Renault, 2014).

En effet, Les organisations s'inspirent de plus en plus des pratiques de marketing pour comprendre les attentes de leurs collaborateurs, les satisfaire et donc valoriser leurs ressources humaines (Liger, 2007 ; Yao, 2011). Dans ce contexte, une approche connue sous le nom de Marketing RH se développe et devient un sujet d'intérêt croissant pour les praticiens et les chercheurs. Ainsi, selon Liger (2007), les managers doivent apprendre à « utiliser les techniques issues du marketing pour attirer un futur collaborateur (l'attirer), l'intégrer (l'accueillir) et le retenir sur le lieu de travail (le fidéliser).

Dans ce contexte, pratiquer le marketing RH est aujourd'hui plus que jamais nécessaire. Nous nous interrogeons à travers cette réflexion si le secteur public est également conscient des changements générationnels profonds ayant marqué le marché de travail.

Ce travail se distingue tout d'abord par son ancrage à la croisée du marketing et des ressources humaines, avec une application au secteur public, un domaine qui reste peu étudié dans la littérature francophone. Le marketing RH et la marque employeur sont largement étudiés dans le secteur privé, mais leur application aux organisations publiques est limitée, malgré d'importantes transformations structurelles : vieillissement des effectifs, difficultés d'attraction, nouvelles attentes générationnelles, digitalisation et pression croissante sur la performance et la qualité du service.

Ce travail s'articule autour de deux axes complémentaires : le premier présente les fondements théoriques du Marketing RH à travers une revue de littérature sur l'attractivité, la marque employeur et l'internal branding ; le second examine la revitalisation du Marketing RH dans les établissements publics ainsi que son impact sur l'engagement et la fidélisation des agents.

2. Fondements du Marketing RH : Revue de littérature

Le marketing et les ressources humaines, bien qu'étant des fonctions distinctes au sein des entreprises, sont étroitement liés. Selon Philip Kotler, le marketing repose sur le département des ressources humaines pour attirer, fidéliser et motiver des employés alignés sur les objectifs de l'entreprise. En retour, le département des ressources humaines trouve sa justification à travers les services qu'il fournit à l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise, y compris le marketing.

Cependant, l'interaction entre le marketing et les ressources humaines va au-delà de cette simple collaboration en matière de services. Les ressources humaines ont la possibilité de s'inspirer des stratégies, des politiques et des outils du marketing pour instaurer une nouvelle mentalité au sein de l'entreprise. Le marketing des ressources humaines a rapidement évolué vers une approche orientée vers la vente, en considérant qu'il s'agit d'un ensemble d'outils de publicité et de communication permettant au directeur des ressources humaines de promouvoir ce qu'il a à offrir.

Dans ce contexte, le principe de communication a principalement joué le rôle d'un moyen pour attirer et fidéliser les salariés. Son application directe s'est presque exclusivement concentrée sur le processus de recrutement, bien que le concept de "marketing des ressources humaines" puisse également s'étendre à une fonction au sein de l'entreprise.

En réalité, le marketing des ressources humaines doit traiter les employés actuels, anciens et potentiels comme les clients finaux d'un département des ressources humaines, qui doit "vendre" des services tels que la formation, la promotion de l'employabilité, les programmes de rétention et les opportunités d'investissement dans l'entreprise via des plans d'action pour les salariés, et bien d'autres encore.

Cela dit, le marketing des ressources humaines ne se limite pas à être simplement la convergence du marketing et des ressources humaines, il possède également une dimension stratégique. Il s'appuie sur la relation entre la stratégie et le marketing pour orienter sa propre communication. Cependant, une véritable démarche de marketing des ressources humaines tend à démontrer que la principale source d'inspiration provient de la stratégie globale de l'entreprise, plutôt que de ses composantes purement marketing. En ce sens, la fonction marketing agira davantage comme un modèle et un moyen de formation, afin d'illustrer comment la fonction des ressources humaines devrait agir (voire se structurer) pour adopter une approche axée sur les ressources humaines.

a. Un recueil de définitions du Marketing RH

A travers la littérature, plusieurs visions ont été présentées par les auteurs dans le cadre du rapprochement entre le marketing et les ressources humaines.

Les premiers auteurs à se pencher sur l'application du marketing aux ressources humaines, débutant avec Wieseke et al. (2009)¹, considèrent que "Berry, Hensel and Burke (1976) sont les auteurs qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne."

D'autres auteurs, tels que Arnaud et al. (2009), établissent un parallèle entre le marketing appliqué aux ressources humaines et le marketing. Selon ces auteurs, « le concept de marketing renvoie à l'idée de marché (market) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients, implique la

nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés ».

Des auteurs aussi emploient le terme "Marketing RH", comme c'est le cas par exemple pour Panczuk et Point (2008) en le définissant « comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler. »

Également, Liger (2013) avance « qu'une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, fidéliser des collaborateurs impliqués. Et au final, grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce que les Américains appellent employer branding ».

De ce qui précède, nous pouvons déduire que les principales applications du Marketing RH touchent trois volets à savoir : l'attractivité et la marque employeur, puis la politique de recrutement et d'intégration ensuite la politique de fidélisation des employés.

b. Les principales applications du Marketing RH

i. La marque employeur et l'attractivité des organisations

Le passage à un environnement numérique a entraîné d'importants changements, tant sur le plan personnel que professionnel. Les entreprises s'ajustent en termes de flexibilité des horaires, de télétravail, de partage d'espace de travail (coworking), et de flexibilité dans le choix des postes de travail. Parallèlement, les interactions sociales se virtualisent, éliminant progressivement le besoin de contacts en personne.

L'avènement du numérique a instauré une culture de l'illusion du "tout est possible", créant ainsi une société de l'immédiateté où l'exigence de disponibilité constante est la norme, sous peine de perdre l'attention de l'internaute, qui passe aisément d'un environnement à un autre.

Cette révolution numérique, parfois portée à son paroxysme, suscite de nombreuses interrogations, à la fois sur le plan individuel et collectif, tant dans la sphère personnelle que professionnelle. L'une des conséquences positives est la recentration de l'humain en tant que point central.

Les individus détiennent maintenant le pouvoir de choisir, ou du moins ils le revendiquent. Les personnes sont en quête constante d'expériences positives et personnalisées, cherchant des réponses sur mesure à leurs attentes et besoins. Cela a engendré des dérives et des surenchères auxquelles tout le monde ne peut pas répondre, comme en témoigne l'augmentation de certains salaires due à la pénurie de main-d'œuvre. Il n'est pas étonnant que la notion de "marque employeur" ait connu un tel engouement au cours de ces dernières années.

En 1990, le terme « employer brand » est utilisé pour la première fois par SIMON BARROW⁵, président de People in Business, au cours d'une conférence dont le titre est « Transformer la publicité de recrutement en arme concurrentielle ». Ce terme découle d'une question posée lors d'une étude menée auprès d'entreprises : « Quel mot utilisez-vous en interne pour décrire l'actif qui est la réputation des entreprises en tant qu'employeur ? » En 1996, TIM AMBLER, professeur de marketing à la London Business School, et Simon Barrow rédigent le premier article publié dans une revue scientifique(a). En parallèle, Simon Barrow dépose un brevet à l'Office des brevets britannique. Deux termes anglo-saxons sont depuis utilisés pour désigner la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « employer brand » tandis

que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « employer branding ».

PANCZUK et POINT (2008) 6 avancent la définition suivante : « La marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet. »

De ce fait, La marque employeur vise à établir une relation émotionnelle entre l'employeur et les salariés.

« La marque employeur se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles. »

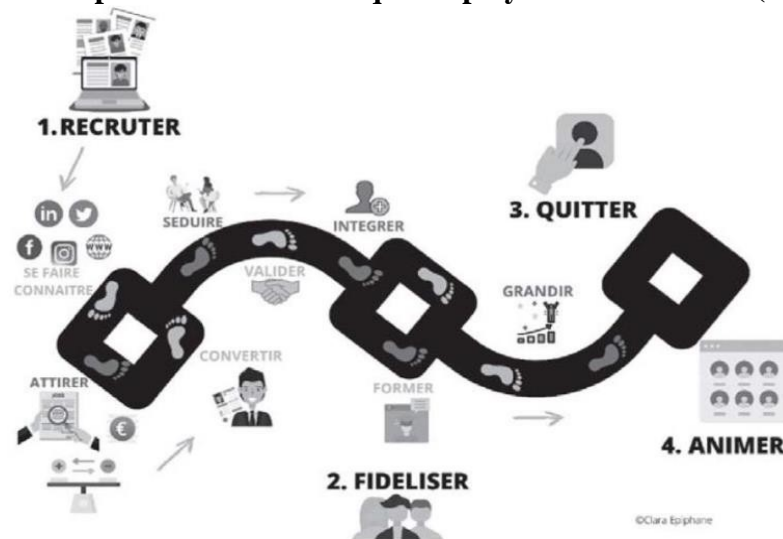
RAMPL et KENNING (2014) adoptent une définition qui inclut également le public. Ils décrivent la ME comme un concept abordant « la gestion proactive de l'image d'une organisation en tant qu'employeur, telle qu'elle est perçue par les employés actuels et potentiels, et, dans une moindre mesure, par le public. »

EPIPHANE (2021) évoque la notion du périmètre de la marque employeur expliquant, comme elle le représente dans la figure ci-dessous, que la portée de la marque employeur correspond au parcours de l'employé. Ce parcours débute avant même la première rencontre avec l'entreprise et se poursuit bien après la fin de la collaboration. En d'autres termes, il est continu et ininterrompu. La communication externe contribue à véhiculer la culture et les promesses de l'organisation afin de séduire les talents de demain. Une fois convaincus, ils entrent alors dans le processus de recrutement, qui doit être à la hauteur de l'image de l'entreprise et de ses engagements.

Juste après le recrutement, l'expérience du collaborateur peut commencer. Il est important de reconnaître que de nos jours, les carrières mono-entreprises sont de plus en plus rares. La fidélisation ne consiste plus à maintenir les employés à tout prix, car cela serait vain. L'objectif est désormais de créer un parcours professionnel aussi enrichissant, épanouissant et personnalisé que possible. L'idée est de prolonger la collaboration aussi longtemps que possible et de susciter le désir de revenir travailler avec l'entreprise dans quelques années.

Cela dit, dès que les sujets du départ et du retour sont abordés, les premières réactions sont souvent négatives. En effet, l'investissement humain et financier est considérable, ce qui amène à une perspective individualiste à court terme. Cependant, l'organisation peut contribuer également au développement des compétences du collaborateur en lui offrant une expérience nouvelle enrichie de processus et de méthodes de travail différents. La quatrième étape du schéma ci-dessous consiste à animer une communauté d'anciens collaborateurs, à suivre leur évolution pour maintenir la relation. Ainsi, il devient stratégique de conserver et de cultiver ce lien, car sinon, les viviers pourraient s'épuiser et les efforts se répéteraient sans fin. L'idéal serait de disposer d'une communauté dynamique de collaborateurs potentiels, actuels et anciens.

Figure 1 : Le périmètre de la marque employeur. EPIPHANE (2021)



L'élaboration de stratégies visant à devenir un employeur de choix ne peut que conférer des avantages stratégiques à l'entreprise. Selon les chercheurs, la marque employeur représente les avantages potentiels que les employés perçoivent en travaillant pour une organisation (BERTHON et al., 2005 ; ROY, 2008). L'objectif est de devenir un "employeur de choix" (KAPOOR, 2010) en communiquant un message aux candidats et aux employés, affirmant que l'entreprise est un endroit attrayant où il fait bon travailler et qu'elle se distingue de ses concurrents.

L'entreprise s'efforce donc de forger une identité et une image distinctes en tant qu'employeur, à la fois pour ses employés actuels et pour les candidats potentiels.

Ainsi, les conséquences de la marque employeur sont d'améliorer l'attractivité organisationnelle, afin d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité (ROY, 2008).

ii. La politique de recrutement et l'intégration des employés

La démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines permet à l'entreprise de définir ses besoins en personnel afin de mettre en œuvre sa stratégie et de s'adapter aux évolutions de son activité. Le recrutement, en tant que moyen d'acquérir de nouvelles ressources humaines sur le marché du travail, est une option pour répondre aux besoins de l'entreprise. Il permet d'introduire de nouvelles compétences, de nouvelles pratiques et de nouvelles perspectives au sein de l'organisation. Cependant, il comporte des coûts d'intégration plus élevés et des risques d'échec plus importants que la mobilité interne.

Bien que la perception courante du recrutement le réduise à un processus géré par le service des ressources humaines, il présente en réalité différentes dimensions importantes. Parmi lesquelles, le fait d'assurer le recrutement s'effectuant sur un marché du travail caractérisé par un manque d'information et une concurrence entre les employeurs, ce qui pousse les responsables RH à se préoccuper de l'attractivité de leur entreprise.

Les décisions relatives au recrutement, qu'il s'agisse d'embaucher ou de ne pas embaucher, doivent reposer sur des informations fiables et pertinentes obtenues de manière aussi objective que possible. Par conséquent, bien que les entretiens d'embauche soient essentiels, ils ne suffisent pas à mettre en place une procédure de recrutement conforme aux normes. Cette procédure doit s'appuyer sur des tests appropriés et valides dont les résultats guideront et renforceront les observations du recruteur. Ces tests peuvent être utilisés pour évaluer la

personnalité du candidat, ses centres d'intérêt, ses motivations, ses valeurs, ses compétences, etc. Les outils psychotechniques, de plus en plus utilisés par les cabinets de recrutement et les entreprises, présentent plusieurs avantages : ils reposent sur l'auto-déclaration, de sorte que le résultat dépend uniquement de la personne évaluée et non de l'interprétation d'un évaluateur, ce qui signifie que deux évaluateurs différents aboutiront au même résultat. De plus, la scientificité de ces outils permet de justifier les décisions prises à l'aide de ces tests. L'utilisation de tests psychométriques est une bonne base pour évaluer les candidats, mais il est essentiel de se rappeler qu'ils servent à structurer l'entretien et ne doivent en aucun cas remplacer la discussion et l'évaluation humaine.

Une fois la stratégie de marketing définie, il devient possible de choisir les outils de recrutement à utiliser pour atteindre divers objectifs tels qu'attirer une cible spécifique, mettre en avant les atouts de l'entreprise, surpasser la concurrence ou se démarquer sur le marché. Les outils traditionnels de recrutement ne sont plus les seuls à être efficaces. La sélection des candidats ne se limite plus à ceux qui se présentent, mais nécessite également d'attirer et de retenir des candidats qui peuvent être très demandés. On peut désormais distinguer entre les outils de recrutement traditionnels et les outils innovants.

L'intégration des nouveaux employés au sein de l'équipe demeure une composante essentielle du marketing des ressources humaines. La mise en place d'un processus d'accueil dédié, qui comprend la présentation de l'entreprise et de sa culture, ainsi que la fourniture de ressources pour faciliter leur adaptation et optimiser leur expérience, s'avère extrêmement bénéfique. De plus, l'instauration d'un système de parrainage ou de mentorat, où les nouveaux employés sont associés à des collègues plus expérimentés, peut considérablement influencer leur réussite. Ces programmes offrent aux "mentorés" des occasions précieuses d'apprendre de leurs "mentors", de recevoir des conseils et des rétroactions, et de s'intégrer plus rapidement au sein de l'équipe. Globalement, un processus d'intégration bien structuré veille à ce que tout le monde bénéficie d'une expérience professionnelle satisfaisante.

PERETTI (2019) affirme que « *la révolution numérique a profondément modifié les besoins de compétences des entreprises et leurs pratiques de recrutement en créant un marché élargi des compétences en temps réel. 74 % des DRH considèrent qu'il est prioritaire, en 2019, d'attirer, retenir, engager les salariés. La politique de recrutement de l'entreprise est un élément déterminant de sa stratégie de transformation. Dans le cadre de cette politique, la réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, une marque employeur favorisant la recherche des candidatures externes, de même que la qualité des procédures d'onboarding, d'accueil et d'intégration* ».

iii. La fidélisation des employés

La suite logique de l'intégration est la fidélisation. Néanmoins KOUSSOULOS (2014) souligne que ce lien est indirect : l'intégration est un moyen d'attirer le collaborateur. Effectivement, beaucoup de départs ont lieu pendant la période d'intégration. C'est donc la motivation qui sera la clé de la réussite dans la fidélité qu'un collaborateur développera envers son entreprise. S'il parvient à s'y épanouir, à y éprouver du plaisir autant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, le salarié restera. Les grands groupes l'ont bien compris et tentent de créer ce lien entre l'intégration et la fidélisation. Le but est de créer des repères. Dans un environnement changeant, la gestion de l'activité au quotidien doit permettre de favoriser le sentiment d'appartenance en fidélisant les salariés. Si la priorité des DRH reste le développement des compétences, l'organisation du travail représente une autre tendance lourde dans l'entreprise. Or, ces priorités stratégiques des RH ne seront envisageables que si les collaborateurs sont fidèles. L'accent sera donc mis sur la communication interne, sur le développement d'une structure collaborative et, plus généralement, sur le déploiement d'une marque employeur.

De ce fait, la marque employeur s'inscrit dans le domaine du marketing des ressources humaines (RH), qui vise à appliquer les principes et les méthodes du marketing et de la communication pour attirer les candidats et également pour fidéliser les talents les plus qualifiés. Cette approche est étayée par les travaux de plusieurs auteurs, dont LIGER en 2007 et PANCZUK et POINT en 2011.

L'attractivité représente un avantage concurrentiel significatif, mais pour assurer la fidélisation de ses employés, l'entreprise doit également se battre en interne, comme l'a souligné CHAMINADE (2003). La fidélisation est une action dont les résultats ne seront visibles que sur le long terme. Les entreprises qui sortiront gagnantes sont celles qui parviendront à se distinguer de leurs concurrents tout en reconnaissant, motivant, favorisant le développement et fidélisant leurs collaborateurs, ce, dans un contexte de concurrence de plus en plus intense.

3. La revitalisation du Marketing RH dans les établissements publics

a. Les spécificités de la Gestion des RH dans les établissements publics

En réalité, la légitimité du secteur public est étroitement liée à l'efficacité et à la qualité des services fournis. Alors que les administrations publiques ont longtemps véhiculé une image de progrès et de modernité, elles sont aujourd'hui perçues comme archaïques et rigides. Les citoyens attendent désormais des services personnalisés, adaptés à leurs besoins individuels. La capacité des administrations publiques à offrir des services de qualité à moindre coût sera cruciale pour leur avenir. La situation est donc complexe, et les administrations publiques devront prendre un certain nombre de mesures pour améliorer non seulement leur propre fonctionnement, mais aussi la prestation des services publics en général. La gestion des ressources humaines est l'un des moyens, parmi d'autres, de relever ce défi.

Ainsi, il convient également de noter que les défis posés par la situation économique ont contraint les administrations publiques à s'adapter rapidement aux bouleversements de leurs pratiques habituelles, entraînant une forte pression sur les effectifs, étant donné que les dépenses en ressources humaines représentent une part significative de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre en termes de quantité continue de se réduire, la dimension qualitative, à savoir la gestion des compétences des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique.

Une contrainte supplémentaire à laquelle sont confrontés les établissements publics réside dans le fait qu'un bon nombre d'entre eux dépend d'administrations centrales, tels que l'affiliation aux ministères..., ce qui complique la gestion des ressources humaines.

Ceci a été souligné par BATAL (1997)¹⁶ en expliquant que « la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales. Premièrement, l'importance des effectifs y est considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active. Deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoqué une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en ressources humaines représentent une proportion considérable de leurs budgets. Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services ».

Cependant, un avantage joue en faveur des établissements publics est celui de la stabilité relative de l'environnement par rapport au secteur privé. Cette stabilité permet, entre autres, de donner un sens aux investissements dans les ressources humaines, comme dans le développement des compétences, et de simplifier les démarches de planification des ressources humaines.

Cela dit, nous pouvons affirmer que la gestion des compétences est cruciale dans le secteur public, où l'efficacité et la qualité des services sont essentielles. Le marketing RH peut aider à

identifier, attirer et retenir des professionnels dotés des compétences requises pour répondre aux besoins des administrations.

b. Le Marketing des RH, comme source d'innovation managériale dans les établissements publics

L'innovation est devenue une notion centrale en sciences des organisations et joue un rôle crucial dans le secteur public, se manifestant fréquemment sous la forme de l'innovation managériale.

Les organisations publiques sont confrontées à la nécessité de se réinventer pour réussir leur transition numérique, s'adapter aux évolutions de la société, stimuler l'engagement de leurs collaborateurs et répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. Pour ce faire, elles doivent revoir leurs structures organisationnelles en développant de nouveaux modes de coopération et de collaboration.

DUPORT (2022)¹⁷ souligne que l'innovation managériale suppose avant tout des managers et du management mais aussi une vision et une compréhension fine des organisations.

Ainsi, l'innovation managériale au sein de la fonction publique est actuellement très présente et s'efforce de s'inspirer du secteur privé.

Cependant, on constate encore des contradictions évidentes car on souhaite reproduire des modes d'organisation d'entreprises privées tout en s'affranchissant des règles qui leur sont applicables pour les instaurer dans des établissements publics ayant l'objectif de relever les grands défis d'intérêt général et d'améliorer la qualité des services publics.

Dans ce cadre, tabler sur le facteur humain en vue de produire une innovation managériale constitue une promesse peu traitée en vue de transformer les pratiques managériales des organisations publiques, d'où cette originalité de vérifier comment les pratiques du marketing RH peuvent être extrapolées vers le secteur public.

i. La marque employeur public

Dans ce cadre, il est essentiel de souligner qu'il est tout à fait bénéfique de demander à « un employeur du secteur public » de prendre du recul pour réfléchir et analyser ses faiblesses, ses points forts, son mode de gestion, les valeurs qui le guident, sa politique de rémunération, sa structure hiérarchique et sociale, sa perception de ses employés, ses processus décisionnels, etc. Il est important que les administrations publiques comprennent qu'elles sont en compétition les unes avec les autres pour attirer des talents, notamment lorsque certains postes rencontrent des difficultés de recrutement. Cette prise de conscience est essentielle.

RINFRET et al, (2010) ¹⁸ ont souligné que « l'attraction et la rétention des candidats sont devenus des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations publiques et privées ».

Par conséquent, la notion de "marque employeur public" et la mise en place d'une stratégie à ce sujet sont essentielles et nécessitent d'examiner et de vérifier les démarches nécessaires pour y procéder collectivement.

Parmi les principaux et rares travaux qui ont évoqué cette notion, nous trouvons EMERY et BRICE KOUADIO (2017) qui stipulent que « *selon les recherches en psychologie du travail, l'attractivité de l'employeur tend en général à reposer notamment sur sa réputation et sa rentabilité (Priour, 2012). Edwards précise que le critère de rentabilité ne se vérifie que pour les organisations à but lucratif (Emery et Giaucque, 2005), alors que dans le secteur public, c'est davantage la sécurité de l'emploi réputée garantie (France) ou élevée (Suisse) qui fait foi (Bellanger et Roy, 2013). La satisfaction de ces attentes est susceptible d'attirer les nouvelles recrues, mais de nombreux autres facteurs, théorisés dans le concept de Contrat*

psychologique, peuvent également y contribuer (Elving et al., 2013). Résultat des pratiques de GRH et de leadership, le Contrat psychologique (CP) se définit comme un ensemble d'attentes tacites entre une organisation et ses employés, composé plus précisément de promesses et d'obligations réciproques (Robinson, 1994). Le plus souvent étudié sous l'angle de l'employé, le CP analyse la plus ou moins grande capacité des employeurs à remplir les attentes du personnel, lesquelles vont bien au-delà du contrat juridique à proprement parler. Ceci dans la mesure où le degré de réalisation de ces attentes est constamment, et de façon dynamique, réévalué par les parties prenantes ».

ii. La fidélisation des employés du secteur public

Selon PERETTI et SWALHI (2007) 20, « on considère qu'une personne est fidèle lorsque sa capacité à contribuer à la performance de l'organisation est élevée, tout en ayant une faible inclination à chercher un emploi en dehors de cette organisation ».

En conséquence, la fidélisation est fréquemment liée au phénomène du départ, qui peut être déclenché soit par la décision de l'individu, soit par celle de l'organisation.

Le concept de fidélité envers une organisation, du point de vue des sciences de gestion, est complexe car il implique des éléments émotionnels et est difficile à mesurer de manière objective.

C'est pourquoi de nombreux chercheurs ont préféré se concentrer sur la motivation sous-jacente à l'intention de quitter l'organisation, qu'ils considèrent comme un processus, plutôt que de se limiter à l'observation des départs effectifs.

Ceci pourra être d'autant plus vérifié dans le secteur public en tenant compte des fameuses vagues de départs volontaires qui sont organisés périodiquement.

Dans ce cadre il sera pertinent de s'inspirer des travaux de NEVEU (1999) qui a proposé un cadre conceptuel séquentiel illustrant le lien : attitude – intention – comportement.

D'un côté PAILLE (2005)22 démontre « *qu'un employé est fidèle à son établissement tant que son ancienneté est associée à un manque d'intérêt pour les opportunités professionnelles externes* ».

Ainsi, un lien pourra être supposé entre l'attractivité de l'organisation favorisée notamment par la marque employeur et la fidélité et l'implication de l'employé dans son établissement.

c. Les perspectives de cette recherche

Les perspectives de recherche dans le domaine du marketing des ressources humaines (RH) dans le secteur public sont prometteuses et peuvent englober divers aspects. Voici quelques domaines qui pourraient faire l'objet de recherches futures.

Dans un avenir proche, ce travail se concentrera sur la définition des variables qui définissent La mise en place des pratiques de marketing des ressources humaines (RH) dans le secteur public pouvant ainsi favoriser l'attractivité des administrations en tant qu'employeur, la satisfaction des employés et la prestation des services publics.

En outre, une évaluation de l'impact du marketing RH dans le secteur public est prévue. Cette évaluation se déroulera en deux phases distinctes. La première phase consistera à interroger les responsables des ressources humaines au sein de diverses entités du secteur public pour évaluer l'ampleur des pratiques de marketing RH et leur influence sur la gestion des compétences publiques. La deuxième phase impliquera les employés du secteur public, avec pour objectif de mesurer l'impact de ces pratiques sur leur niveau de satisfaction et leur degré de fidélité envers leurs administrations respectives.

Cette approche holistique permettra de mieux comprendre comment le marketing RH peut être mis en œuvre de manière efficace dans le contexte du secteur public au Maroc, en examinant à la fois le point de vue des responsables des RH et celui des employés.

4. Conclusion

Le marketing des ressources humaines (RH) est une approche visant à appliquer les principes du marketing au domaine des RH pour attirer, motiver et fidéliser les employés, tout en améliorant la performance organisationnelle. Cette approche est devenue essentielle à mesure que les entreprises cherchent à se démarquer sur un marché du travail concurrentiel.

Le marketing RH implique la création d'une "marque employeur" pour renforcer l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Il s'agit de définir des stratégies pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, en mettant en avant les avantages et la culture de l'entreprise.

Le marketing RH dans le secteur public est une approche prometteuse où il devient de plus en plus important pour les administrations publiques de rivaliser pour attirer des talents et améliorer la qualité des services publics.

Les perspectives de recherche futures dans ce domaine incluent l'analyse des pratiques de marketing RH spécifiques au secteur public, l'évaluation de leur impact sur la gestion des compétences publiques et la satisfaction des employés, ainsi que l'exploration des moyens de mettre en œuvre le marketing RH de manière efficace dans le secteur public.

5. Références

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- ARMAND BRICE KOUADIO, YVES EMERY. « Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois », *Management international*, 21(2), p. 47–59, 2017.
- Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : Implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28, (Sept.–Oct.).
- AUDREY CHARBONNIER-VOIRIN, ALEXANDRA VIGNOLLES. « Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche ». Dans *Revue française de gestion* pages 63 à 82, (N° 246), 2015.
- Aurand, T., Gorchels, L., & Bishop, T. (2005). *Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy*.
- Batal, C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. Éditions d'Organisation.
- BENJAMIN CHAMINADE. « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent », Edition AFNOR 2003.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*.
- Brillet, F., & Gavaille, F. (2017). *Marketing RH : Réussir l'orientation marché de la politique RH*. Dunod.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. AFNOR.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue Française de Gestion*, 246, 63–82.
- CHRISTIAN BATAL. « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences », Éditions d'Organisation 1997.
- CLARA EPIPHANE. « Marque employeur : mode d'emploi ». Edition Dunod 2021.

- Eline, N., & Renault, S. (2014). La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines : Le cas McDonald's. @GRH, 12(3).
- Elving, W., et al. (2013). *The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice.*
- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2012). *Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics : Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois.*
- Epiphane, C. (2021). *Marque employeur : Mode d'emploi.* Dunod.
- Feghoul, D., Mouterfi, A., & Addad, R. (2023). Le marketing RH : L'émergence d'un nouveau modèle digital HR marketing. *Journal of Social Protection Research*, 4(1), 41–61.
- Gavand, A. (2013). *Le recrutement : Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards.* Eyrolles.
- JAN WIESEKE, MICHAEL AHEARNE, SON LAM, ROLF VAN DICK, « The Role of Leaders in Internal Marketing », *Journal of Marketing*, Vo 73, p 123-145, Mars 2009.
- JEAN-MARIE PERETTI, ABDELAZIZ SWALHI. « Mesure de la fidélité organisationnelle », 18ème Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland 2007.
- JEAN-MARIE PERETTI, SOUFYANE FRIMOUSSE. « L'innovation managériale dans les organisations publiques », *Regards croisés EMS Editions 2022/2 n°39.*
- JEAN-MARIE PERETTI. « Ressources humaines Le manuel de référence », Edition Vuibert 2019.
- JEAN-PIERRE NEVEU. « La démission du cadre d'entreprise : Etude sur l'intention de départ volontaire Étude sur l'intention de départ volontaire », Edition Economica 1999.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1–2), 51–75.
- Kotler, P. (2007). *Principes de marketing.* Pearson Education.
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics : Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. *Management International*, 21(2), 47–59.
- KOUSSOULOS ATHANASIOS. « Onboarding : Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs », Edition AFNOR 2014.
- Koussoulos, A. (2014). *Onboarding : Attirez, intégrez et fidélisez vos collaborateurs.* AFNOR.
- La Pinta, F., & Berthelot, V. (2015). *Marketing RH.* Eyrolles.
- LIGER PHILIPPE. « Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés ». Edition Dunod 2013.
- Liger, P. (2007). *Le marketing des ressources humaines.* Dunod.
- Liger, P. (2013). *Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés.* Dunod.
- Liger, P. (2016). *Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif.* Dunod.
- Miles, S., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. Dans M. Hartline & D. Bejou (Éds.), *Relationship management: Linking human resources to marketing performance* (p. 68). Best Business Books.
- NATALIE RINFRET, LUC BERNIER, NATHALIE HOULFORT, LILLY LEMAY, DIANE MERCIER. « Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise », *Télescope*, 16 (1), p. 208-224, 2010.

- Neveu, J.-P. (1999). *La démission du cadre d'entreprise : Étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail : Éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 295–309.
- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre ses ressources humaines*. Éditions d'Organisation.
- PASCAL PAILLE. « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation » *Gestion 2000*, p. 295-309. Novembre-Décembre 2005.
- Peretti, J.-M. (2019). *Ressources humaines : Le manuel de référence*. Vuibert.
- Peretti, J.-M., & Frimousse, S. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Regards Croisés*, 39(2).
- Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). *Mesure de la fidélité organisationnelle*. Communication présentée au 18e Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Suisse.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). *Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors*.
- Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1–2).
- Rinfret, N., Bernier, L., Houlfort, N., Lemay, L., & Mercier, D. (2010). Défis et enjeux des connaissances : La réalité des cadres de la fonction publique québécoise. *Télescope*, 16(1), 208–224.
- Roy, S. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.
- SANDY MILES, GLYNN MANGOLD. « A conceptualization of the employee branding process », in Hartline M., Bejou D. (ed.), *Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance*, Best Business Books, New York, p. 68, 2004.
- SANJIT ROY. « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context », *South Asian Journal of Management*, vol. 15, n° 4, p. 110-130, 2008.
- SERGE PANCZUK, SEBASTIEN POINT. « Enjeux et outils du marketing RH ; promouvoir et vendre ses ressources humaines », Edition d'organisation 2008.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). *Marketing et GRH : Un avenir commun ?*
- STEPHANIE ARNAUD, SOUFYANE FRIMOUSSE, JEAN-MARIE PERETTI. « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue Management & Avenir* n°28, Septembre - Octobre 2009.
- TIM AMBLER, SIMON BARROW. « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185- 206. n° 3, 1996. Cite dans Marie-Claude Cazottes « Management de la marque employeur » Pearson France – 2019.
- VIKRAM KAPOOR. « Employer branding: A study of its relevance in India », *IUP Journal of Brand Management*, p. 51-75, vol. 7, n° 1/2, 2010.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145.
- Yao, N. (2011). *Communication de recrutement et/ou marque employeur ?*.